

生産性向上 人材確保 組織力向上

4回の  
セミナーで学ぶ  
働き方改革の  
次のステージ

今、経営者が注目する  
「働きがい」向上の取組とは

オンラインセミナー  
参加費 **無料**  
定員  
各回 **100名**

[レポート]働き方改革企業経営者勉強会  
第3回 「働きがい」向上が幸せな従業員をつくる  
幸せな従業員が企業を成長させる

企業経営者、人事労務担当者など 158 名が参加

2021年8月4日、広島県は働き方改革企業経営者勉強会「『働きがい』向上が幸せな従業員をつくる。幸せな従業員が企業を成長させる」を開催しました。

本勉強会では、幸せとは何か、また、従業員を幸せにすることがなぜ企業の発展につながるのかについて、基調講演、県内企業を交えたトークセッションを実施しました。

➤ 基調講演

「幸福経営学入門 『働きがい』向上が幸せな従業員をつくる  
幸せな従業員が企業を成長させる」

慶應義塾大学大学院  
システムデザイン・マネジメント研究科教授  
前野 隆司氏

- 前野氏の基調講演のポイント
- 幸福感とパフォーマンスの関係
  - 幸せとは何か
  - 幸福感と業務改善の関係  
幸せの4つの因子



## 幸福感とパフォーマンスの関係

「本日の講演タイトルに『働きがい向上が幸せな従業員をつくる。幸せな従業員が企業を成長させる』とあるが、私たちが行っている幸福経営学からいうと自明といえる。」

「まず最初にエビデンスをお伝えしたい。アメリカの研究結果でいうと、働きがいを感じて幸せな人というのは、生産性が1.3倍高い。つまり10時間の労働が7時間になるくらいの効果がある。つまり、3時間時短になるくらいの効果である。」

「幸せな従業員は創造性が3倍高いという研究結果もある。今度は3倍。新規事業をやろうか新しい工夫をしようかというときに、創造性が3倍だったら色々なアイデアを思いつき、仕事が進む。さらにいうと、離職率や欠勤率も低いということが分かっている。」

## 会社は何のためにあるのか

「高知県にネットヨタ南国という会社がある。社長、会長を務めていた横田顧問は、『会社というのは儲けるためにあるんじゃない。社員を幸せにするためにあるんだ。会社における幸せとはやりがいだ。やりがいのある仕事をしてもらうことが目的であって、儲けるのは目的ではない。』と言い切っている。しかもそれを本当に実現している。売り上げ目標がなく、従業員が幸せであることを第一に取り組んだ結果、お客様に一番喜ばれて、しっかりと利益を出し続けている会社になっている。」

「実際に今年の春に会社見学をしたところ、従業員を見ているだけでこちらも幸せになる。そういった素敵な会社はどうなるかという、値引きしなくても、本当に良い従業員から買いたいというファンのような顧客がついてくる。顧客満足度が全国でずっと1位。しかもグラフを見せてもらうと、点数がとびぬけている。結果、優良企業ができる。」

## ホワイト企業とブラック企業の違い

「長野県にある伊那食品工業さん。寒天を作っている会社で約50年前は、小さな寒天メーカーだった。会社の理念は『良い会社をつくりましょう』。良い会社というのは社員が生き生きと幸せに働いて、お客様に良い会社と認めてもらえる会社のこと。売上目標なし。とにかく幸せ第一をやり続けて、今や寒天業界ナンバーワンになった。社員が生き生きとやる気を持って働く。そうすると企業が長期的に成長できる。また、景気の良いとき悪いとき関係なく成長できる。コロナ禍という状況でも頑張ることができるのは幸せな従業員である。給料が少なくても良いから働かせてくれと言ってくる。あまり行き過ぎるとブラック企業になる。実はホワイト企業とブラック企業は紙一重に見える。ホワイト企業とブラック企業の違いは、経営者が従業員を本当に幸せにしたいと思って行動しているか、幸せにしたいふりをして儲けに走って

いるか、この違いだけだ。伊那食品工業さんは始業時間前に事業所の大きな庭を従業員が掃除している。これは給料とは関係ない。ネットトヨタ南国さんでも就業時間外に従業員が新車のプロモーション動画用のダンスの練習を楽しそうにやっている。これは仕事であり、給料をもらっていないからブラック企業であると捉えることはできそうだが、そうではない。2社ともに社長が従業員を思い、従業員が社長を思う構図がインタビューを続けていると分かってくる。」

## 幸せとは何か

「幸せは英語でなんというか。ハピネスと考える方が多いと思うが、実はハピネスは感情としての幸せにあたる。幸せ＝ハピネスではなく、幸せの中にハピネスが含まれるということ。だからハピネスではない幸せもある。例えば、『大変で辛いこともあったけど、幸せな人生だったなあ。』という時の表情はハピネスではない。日本語の幸せはハピネスだけでなく、もう少し広い概念を指す。」

「一方でウェルビーイングという言葉がある。直訳すると『良好な状態』、『良き在り方』だ。辞書で調べると、『健康』、『幸せ』、『福祉』の意味があると書いてある。『健康』というのは体の良好な状態。『幸せ』とは心の良好な状態。『福祉』というのは、社会の良好な状態をつくるための活動。体と心と社会の良好な状態、これらを全て合わせてウェルビーイングと呼ぶ。身体的、精神的、社会的に良好な状態を広い意味でウェルビーイングと呼びましょうということ。私は広い意味での幸せの研究者、ウェルビーイングの研究者にあたる。」

「ウェルビーイングは『理念・夢』を理解していること。『チャレンジ精神』を持って働いていること。『エンゲージメント』は、仕事に没入していたり、職場が好きだということ。そして、『やる気・思いやり』があること。皆さんの職場ではどうでしょう。従業員が楽しい、嬉しいと幸せに働いていることは大事。でも、いつでも楽しい仕事は無い。ある時はチャレンジ精神を持って、歯をくいしばりながら働かないといけない時もある。これがウェルビーイングな状態で働くということ。幸せな従業員というのは、ただハッピーな従業員ではなく、ウェルビーイングな従業員とご理解いただきたい。」

## 幸福感と業務改善の関係

「コーポレート機能協会との共同研究の結果では、業務改善に必要な知識・スキルを習得していると感じている従業員の幸福度は高い。そして率先して業務改善を行っていきたいと考えている従業員の幸福度は高い。また、自分の仕事が会社の事業にどのように貢献するかを理解している従業員は幸福度が高い。貢献感、利他性、思いやりのような、他人のために何かしたいという思いを持っている人は幸福度が高く、利己的な人は幸福度が低いという結果もある。利他的な従業員とは、他の人が困って

いると助ける従業員。幸せな従業員は利他的になるのでチームワークも良くなる。」

## 幸せと年齢の関係

「アンケートで幸せと年齢の関係を調べて統計値を出した結果、Uカーブを描いていることが分かった。20歳ぐらいまでは幸せが続く。しかし、20歳以降はだんだん下がってくる。40~50歳が一番不幸せになる。仕事でいうと中間管理職の時期、子育てでいうと子供が反抗期にあたる時期。それを越えると、どんどん幸せになってくる。これが人間の幸せの特徴。」

「では、90歳や100歳はどうなのか。老年的超越という概念がある。高齢者の幸福度は極めて高いということが分かっている。我欲が減少し、寛容的になる。子供時代におばあちゃんがこづかいを妙にたくさんくれるのが不思議だった。使うあてがないからというのもあるが、寛容性が高まっているということ。また、死の恐怖が減少する。次に空間・時間を超越する傾向。人間全員が多かれ少なかれ認知症になる。認知症になると過去と現在の区別がつかなくなってくる。10年前のことを昨日のことのように言う。いい風に言えば細かいことを気にしなくなる。そして幸せになる。周りの家族は大変な場合もあるが、とにかく90~100歳は幸せだ。先ほどのグラフは85歳までしか示していないが、この後もどんどん高くなると考えられる。」

## 幸せとお金の関係

「働きがいや、やりがいがあると幸せというが、そうはいつでもお金があるほど幸せだろうという考えもある。どうだろうか。アメリカのカーネマン博士の研究結果では、年収が800万円だろうと、8,000万円だろうと、8億円だろうと年収と幸せに相関がなくなるということが分かっている。幸福度(この研究での幸福は『ハピネス』にあたる。)が変わらない。つまり、お金が足りない時、国で言うとは高度成長期の時、とにかく豊かになることで幸せになれた。バブルがはじけて定常状態になるとそうではなくなった。アメリカでは平均年収6万ドル代で800万円より少し低いぐらい。日本でいうと年収450万円の少し上、500万円程度を越えると年収と幸福度は比例しないと考えられる。」

「今日のテーマに関連付けて、企業は利益を上げることが大事なのか、従業員の幸せを上げることが大事なのかに置き換えてみよう。やみくもに利益を上げると、安心ではあるが、幸福度はそんなに上がらない。利益を上げるなど言っているのではない。利益のために不幸でも働けとなると、そもそも従業員も不幸せだし、会社自体も幸せにならない。それをよく知っているのが伊那食品工業さん。年輪経営といって去年より少し増えると良いという考え方のもと、売り上げ目標を止めた結果、50年増収増益が続いた。働きがいを大事にすることで、創造性も生産性も利他性も上がり、離職率や欠勤率が下がり、社員が自発的に働く。その結果、利益がじわっと広がる。」

## 長続きしない幸せと長続きする幸せ、幸せの4つの因子

「何が幸せに影響するのか。お金やモノ、地位で得た幸せは長続きしない。長続きする幸せは非地位財。これは何かというと社会的、身体的、精神的要因、まさにウェルビーイング。ウェルビーイングは長続きする。特に精神的要因、つまり心がどういう状況なら幸せなのか。幸せの4つ因子がある」

### 自己実現と成長「やってみよう因子」

「やってみようと思って働いている人は幸せ。非常に働きがいと近い。自分が何を目指すか、そしてそのために成長していくか。やってみようとして主体的に働いているか。自分の強みを活かして働いていると思っている人は幸せ。」

### つながりと感謝「ありがとう因子」

「感謝をする人は幸福度が高く、感謝をしない人は幸福度が低いという研究結果が出ている。みなさん声に出して従業員に感謝を伝えていますか。感謝はしているけど今更照れくさくて言えないという人がいるが、感謝は口に出して伝えた方が良い。感謝を伝えられて嫌な気持ちになる人はいないのに、ついつい言い忘れてしまう。幸せな会社は感謝を忘れない。お互いに心から感謝を言い合っている。」

「『つながり』のためには挨拶が重要。皆さんは挨拶をしますか。挨拶をする人は幸福度が高く、挨拶をしない人は幸福度が低いという研究結果もある。西精工さんという徳島の会社では、西社長が20数年前に親が社長だったところに総務課長で戻ってきて驚いたという。自分たちの売り物のねじが油まみれで床に落ちていて、誰も挨拶をしない職場だった。なんという職場に来てしまったんだと。それから毎日タイムカードの横に立って、おはようございますと従業員に言い続け時間をかけて皆で挨拶をする会社にしていった。昨年西精工さんに見学に行ったとき、挨拶がすごかった。良い会社というのは従業員が社長に似る。ラグビー部出身の元気な西さんと従業員250名がみんな似たような元気さで『おはようございます。ようこそいらっしゃいました。』と本当に心から私たちを迎え入れてくれる。西さんがおっしゃっていた。『目を見て挨拶をすると、その人の調子も分かる。元気じゃなかったら、どうして元気じゃないかを確認することができる。仕事のこと、私生活のことと考えていることを一言、二言で会話する。目を見て挨拶すると会話になる。コミュニケーションになる。』と。」

### 前向きと楽観「なんとかなる因子」と独立と自分らしさ「ありのまま因子」

「前向きと楽観。なんとかなると思っている人は幸せ。ネガティブな人は不幸。自分に対するネガティブ、つまり自己肯定感の低い人。あるいは他人に対してネガティブな人。怒る人、威張る人、けなす人がそれにあたる。前向きで楽観的でなんとかなる

と考える人は、リスクテイクもできる。リスクをとって新規事業をやってみよう。そうすると新しい知恵が集まってチャレンジできる。そういう人は幸せ。」  
「そして独立と自分らしさ、人と自分を比べすぎる人は幸福度が低い。そうではなくて自分らしく働いている人が幸せ。」

## ➤ トークセッション

ファシリテーター

株式会社ワーキンエージェント

藤原 輝 氏

パネリスト

慶應義塾大学大学院

システムデザイン・マネジメント研究科教授

前野 隆司氏

株式会社カスタム 代表取締役

戸田 拓夫 氏

ミヨシ電子株式会社 取締役総務部長

片山 秀則 氏

## 企業紹介

戸田氏

「カスタムという会社は鑄造という鉄を溶かして物をつくる仕事をしています。ハードな仕事でして、離職率が高い業種です。この30年間、日本の同業者はだいたい1/4に減ってしまいました。入社する人も少なく、辞める人も多い鑄造業をどうやって維持していくか、特に20年くらい前から色々な試みをしてきました。」

片山氏

「ミヨシ電子という会社は半導体をつくっております。半導体ですのでなかなか皆さまの目に触れることはないですが、車の中に搭載されているセンサー等をつくっております。また、情報通信関係の機器をODM等でお客様の依頼を受けて開発しています。実は業務用の無線の中に含まれるアンプも扱っていてシェアとしては世界ナンバーワンを維持している会社です。当初は白黒テレビを作っていた会社から始まったんですが、今は業態を変えて半導体、電子関係の製品をつくっています。」



## ウェルビーイングの考え方がなぜ必要なのか

藤原氏

「さきほど前野先生から幸せな従業員は創造性が3倍、生産性が30%増えるというお話がありました。これは経営者にとっては魅力のある数字だと思います。今までは、トップが先陣を切って皆で頑張っていて働くと幸せになれるよという話だったのが、従業員が幸せになっていくと、創造性が高まり、結果的に会社の成長に繋がるという話をいただいたのかなと思います。新たな経営の流れに変わってきたといえると思います。前野先生にウェルビーイングがなぜ必要になった時代になったのかということをお聞きしたいと思います。」

前野氏

「言われたことをやるだけでしたら、主体的、創造的でなくてもよかったかもしれない。あまり幸せじゃないけど給料を貰うためなら良いかという働き方だったのかも知れません。でもVUCAの時代になり、先が読めない中で、一人一人が創造性を発揮して、いきいきと働く方が成果の出る時代が変わってきたと思います。つまり昔は軍隊のトップである経営者が非常に素晴らしい判断力を持ち、100人いる従業員は言われた通りにやるという形で儲けていたかもしれませんが、今は100人の知恵を活かさないといけなくなった。言われた通りにやる兵隊のままだと創造性が発揮できない時代が来た。自由な発想で創造性を発揮して新しいものをつくるというように企業経営のアウトプットの方向性が大きく変わってきています。」

## 働き方改革の取組と幸せの関係性

藤原氏

「どうやら従業員一人一人の声とか気持ちやモチベーションが大切な時代になってきた。ここでカスタムさんにお伺いしたいと思います。社長自ら、従業員200名と面談して一人一人の声を拾い上げたということをお聞きしましたが、その目的や、そこで見えてきたことはあったでしょうか。」

戸田氏

「幹部会議には出てこない意見が出てくるんですよ。一般の従業員たちが会社をどう思っているのかということをお聞きしました。3年程度続けた結果、見えてくるものがありました。それぞれ従業員の夢や会社はこうあってほしいという思いがあるのに幹部が『いや～、そんなこと言ったって。』とか、『昔はこうだったんだから我慢しろ。』だとか、そういう空気に押し込められていること



が分かりました。だから若い従業員が持つ良い意見を上に上げていくために、5年程前に『夢構想発表会』というのをやりました。これは従業員一人一人に自分が社長ならどういうことをしたいかということを書かせて、その中から10数人登壇してもらい発表をしてもらいます。どの社長についていきたいか従業員に投票をしてもらい、そこでベスト3になったアイデア、意見を会社として取り入れるという風にしました。この結果、この5年間でキャストは相当な勢いで変わってきています。5年前にキャストに来られた方が今来られると、その変貌ぶりに驚かれるのではないかと、それぐらい変わりました。」

藤原氏

「前野先生の言われていた『やってみようという因子』と深く関わる取組ではないかと思いました。前野先生いかがでしょうか。」

前野氏

「一人一人の良い意見を活かそうとする。それぞれ夢を持って主体的に頑張ろうというのは『やってみよう因子』に当たりますし、チャレンジすることは『何とかなる因子』に当たります。それから一人一人が個性を持って意見を持つというのは『ありのまま因子』にも当たる。それを全員の話聞いていくという繋がりを大事にする社長の在り方自体が『ありがとう因子』にもなる。つまり、4つの因子全てを満たしている活動ですね。」

○藤原氏

「では次にミヨシ電子さん、働き方改革に注力した理由についてお話しいただけますか。」

○片山氏

「弊社の働き方改革については、当初はどちらかというと働きやすさの改善に注力してまいりました。例えば人事制度の改定や、厚生項目の内容の見直し、自由に休みやすい制度をつくるなど、従業員が働きやすくなることを主眼において取り組んでまいりました。最近は若い人を中心に離職率が高くなってきており、今後は働きがいの向上に取り組んでいく必要があると思っております。というのも、先生の話の中にもありましたが、働きがいの向上というものが自己の満足度や幸福、会社への貢献度、会社に認められて従業員が自ら行動することに繋がることできれば、会社の利益向上にもつながりますし、離職率の低下にもつながっていくのではないかと考えております。」

○藤原氏

「ミヨシ電子さんは、まずは働きやすさということで両立支援や、病気の方に対す

るヘルスケア休暇制度など、安心して働けるという環境を整備された。働きやすさの取組は、従業員にとっての幸せ・幸福度に紐づけられるのでしょうか。」

#### ○前野氏

「マズローは人々の欲求はまず、生理的欲求、安全欲求、すなわち、食べ物がちゃんとあること、安全であることだと言います。その後で所属とか自己実現に向かっていくと言っている。幸せであるためには、やりがいや繋がりが高次の欲求なのですが、その前にまず働きやすさが土台になります。ミヨシ電子さんのようにまずは働きやすさをがっちり固めて、働きがい向上に向かうという方向性は間違いないです。さらに言うとカメレオン経営というのが良いですね。カメレオン経営は『ありのまま因子』や『なんとかなる因子』に繋がる。カメレオンのようにやり方を自由自在に変える。これは創造性が必要になる。創造性は『やってみよう因子』に関連します。働きやすさの土台づくりとカメレオン経営で個性を發揮していく幸福経営だと思います。」

#### 商品開発力を高める取組と幸せの関係性

#### ○藤原氏

「ここでちょっと深堀をしていきたいと思います。両社ともに業界の特性上、新たなものを生み出さないと成長できない。開発力みたいなところがポイントだと思います。開発力を高めていくための取組を紹介してもらえますか。」

#### ○戸田氏

「商品開発については、他社は月あたり 20 点程度の新規品を立ち上げますが、キャステムはだいたい月に 60 点~70 点と、3 倍ぐらいの新規品の開発を進めています。その中に必ず他社に断られた非常に難解な開発を月に 2 点入れるようにして体力をつけるようにしています。そういった商品は不良品も非常に多いですが、単価もとれます。他社でできないものなので、多少高くてもコストとしては堪えながらやっていけます。」

#### ○藤原氏

「他社よりも開発の件数が多いということは、アイデアが豊かであり、幸福な従業員が多いということが結果として表れているのではないのでしょうか。前野先生いかがでしょうか。」

### ○前野氏

「戸田社長の、不良率が高くてもやるんだという心意気。社長自身の『なんとかなる因子』が高いのだと思います。私もエンジニアだったので、新しいものを生み出すことは人間にとって素晴らしいやりがいになることが分かります。ところが自信がないと、リスクもあるわけですから、無理かもしれないと思いがちです。そういった時に社長から『不良率は高くてもやってみよう』といわれるとやる気が出ますよね。幸せな会社は、価格競争に陥るのではなく、高級で高品質なものを作る独自路線になる傾向にあります。もちろんハイリスク・ハイリターンな面もありますが、そこを上手く回して利益を上げられている。カスタムさんが目指す方向は幸せな会社の方程式にぴったり当てはまっています。」



### ○藤原氏

「ミヨシ電子さんでは、白黒テレビの生産からスタートされて、PHSとか次の商品、次の商品と色々な開発を進められてきたという流れがあると思います。それができるのはなぜなのか、従業員に対してどのような取組をされているのか、お話いただければと思います。」

### ○片山氏

「弊社ではODMでお客様からこんな物が欲しいと相談をいただいて、我々がソリューションを提案して、そこで互いの意見を取り入れながら一つの製品をつくり上げていきます。しかしながら、弊社が持ってない技術がある訳です。その場合、少しずつ研究開発を重ねながら、一つの製品にしていくことになります。それが実現できれば、従業員にとっては大きな達成感になりますし、苦勞した物、他社ができない物を弊社がつくって納めさせていただくことで、お客様にも喜んでいただける。その喜びが従業員にとっては働きがいになり、次に取り組もうという循環になっていると思います。」

### ○藤原氏

「ミヨシ電子さんは技術開発のメンバーが中心となって新しい商品をつくって、今があるということですが、前野先生、どう感じられましたか。」

### ○前野氏

「ミヨシ電子さんも最初は白黒テレビから、今は半導体へと色々な開発を進められて、まさにカメレオン経営ということですよ。自社で持っていない技術の研究を進めていくことは『なんとかなる因子』につながっているのではないのでしょうか。」

## 働きがい向上に向けての組織やリーダーシップの在り方

### ○藤原氏

「2社とも従業員が幸せを感じて、結果的に開発の動きが良くなっていると。でも、聞こえは良いですが、そんなに簡単にいくのでしょうか。それができるには、組織の在り方であるとか、リーダーシップ、管理職やキーマンの動きが大切だと思うのですがいかがでしょうか。」

### ○戸田氏

「弊社では、部長、課長、係長と役目があるピラミッドの組織がありますが、それだけでは、新しいことに取り組むことにスピード感が伴いません。そこで、新規事業本部を社長直轄に置きました。社長直轄の部隊は個性的な人物で構成されていて、明らかに様子のおかしい組織といわれています。でも、その人たちがそれぞれの課題に着手するとすぐに回答を出すんです。ピラミッド組織であると、一年経っても回答が出ないのが、新規事業本部のリーダーに任せると一瞬で答えを出しちゃう。ただし、それらのメンバーをピラミッドの組織に入れると上に下にすぐに噛みついたりするので、ちょっと離しておこうというイメージです。そういう組織の在り方も他の会社とは少し違うやり方を取っています。それと社長より目立とうとする従業員が何人もいます。そういう我が我がと社員が前に出ようとする空気があるのは良いことかなと思っています。」

### ○藤原氏

「面白いですね。色々な個性を持つ従業員がおり、それぞれに適した組織運営をされているということですね。前野先生いかがでしょうか。」

### ○前野氏

「ティール組織を運営されているということですね。ティール組織とはピラミッド組織で管理するのではなく、それぞれが自由にやっている組織といわれていて、製造業ではやりにくいと言われていています。なにしろ管理しなきゃ物がつくれませんから。それから、ティール組織は、皆に仕事をまかせることになるので社長が目立たない。例えばネットヨタ南国の横田顧問は本当に戦略的に自分の存在感を消すとおっしゃっている。そうすることで従業員一人一人が自分事として頑張る。戸田社長がおっしゃった自分より目立とうとする従業員が何人もいるというのは、おそらく横田顧問みたいに個性を消すわけではなく、戸田社長自身は自分のリーダーシップを発揮しつつ、任せるところは任せて、それぞれの従業員が本当に生き活きとやっているのだと思います。つまり、ピラミッド組織とティール組織を上手く使い分けられている。新しい現代型の経営をされていると思います。素晴らしいです。」

○藤原氏

「ミヨシ電子さん、いかがでしょう。新しい開発を進めていくためにはキーマンは管理職やリーダークラスということで、そういった方々の動きが必要だろうと。どんな意図を持って管理職にアプローチしていますか。」

○片山氏

「設計開発というのは、どちらかという個人事業主に近い部分があります。製品の中のパーツごとに担当があって開発を進めていきます。その中で管理職の方もプレイングマネージャーという形で自ら開発しながら、部下を管理していくことになります。そうすると、なかなか部下へのケアを徹底しきれていない状況がありました。このままでは部門内で孤立したり、相談できる雰囲気が無かったりと、繋がりのない組織になるという危惧があったので、それに対応すべく、7つの習慣という研修を管理職全員に受けていただいてコーチングを学んでいただきました。リーダーシップ、コーチングとは何かから始めていただいて、チームビルディングをするにはどうしたらいいのかということをお勉強し、実践してもらっています。」

○藤原氏

「リーダーシップの在り方が変わってきているのかなと。昔は先陣を切ってやっていくということでしたが、ミヨシ電子さんの話ですと、周りを盛り立てるといようなそういったリーダーを育てている。コーチングということでした。前野先生、いかがでしょう。」

○前野氏

「従来のリーダーシップは船頭型でした。新しいリーダーシップは多様で、例えば、オーセンティックリーダーシップという、自分らしさを活かす形があります。また、フォロワーシップという、リーダーなんだけど人についていくようなやり方もあります。様々な形があります。ミヨシ電子さんでは、コーチングを取り入れているということで、人にこれをやりなさいというのではなく、人の話をとにかく聞いて、その中から本人の良さを出していくということをおされています。従来型のリーダーシップによる人材開発と、コーチングによる新しいリーダーシップを、バランスよくやられている。本当にしたたかにやられていますよね。無謀なチャレンジではなく、従来のやり方を活かしながら進められていて、非常にシステマティックに着実にチャレンジされていると感じました。」

## 従業員が幸せになるための支援

○藤原氏

「改めて従業員にどういった支援をすれば、幸せな状況になるのか、良い組織に生まれ変わるのかをお聞きしたいと思います。」

○戸田氏

「今まで紹介した取組の他にも様々な取組を進めています。普通、有給休暇は使わなかったら消えていきますが、カスタムでは有給休暇を使わなかったら全て加算するようにしました。例えば、有給休暇を10年使わないと、半年ぐらい給料付きで休めるという体制に切り替えました。また、社員食堂が全国ネットでニュースになるぐらい、とんでもなく美味しい食堂なんです。シェフやスタッフが日本一の社員食堂にするという目標を持ち、やる気をもって取り組んでいます。焼肉やうなぎ料理を170円で食べ放題という企画もありました。従業員も胃袋を掴まれて辞めるに辞められないと思っているのではないのでしょうか。さらに、ありがとうカードの取組も進めています。自分の感謝している人にカードに書いて貼り付けて、本人が見たらうれしい気持ちになる。これらの大きなやり方、小さなやり方の取組を通じて、楽しく働ける環境を整えていっています。」

○藤原氏

「素晴らしいですね。お聞きするとシェフが幸せな人なんですね。」

○戸田氏

「そうですね。シェフとその奥さんのが一番幸せそうにしています。」

○藤原氏

「幸せな方は周りに影響を与えていく。先生のお話を聞いている中で思ったのですが、やっぱり給与とか地位といった、地位財というのはなかなか長続きしない。我々中小企業というのはそこを与え続けて、モチベーションを上げていくのは現実的に難しい。今、カスタムさんのお話だと非金銭的報酬ですよね。働きやすい職場であるとか、おいしいご飯が食べられるとか、そういった取組を一生懸命されていて従業員の幸せに繋がっているという。そんな形に聞こえたのですが、前野先生いかがでしょうか。」

○前野氏

「やられていることが多面的ですよね。食堂のシェフが一番幸せという話がありましたけど、戸田社長が一番幸せなんじゃないのでしょうか。幸せな人が次から次へと創造性を発揮する。従業員が信頼してついてくる。色々な人がチャンレジして付随して

さらに幸せな事象がどんどん出てくる。だから好循環が回っている。これから良い事例として全国で話をさせていただきたいくらい素晴らしいです。」

#### ○藤原氏

「ではミヨシ電子さん。従業員に向けての必要なアプローチについてお聞かせ願いますでしょうか。」

#### ○片山氏

「私は、従業員にとっての働きがいとは、『従業員と会社の信頼関係』だと思います。この信頼関係がないと従業員がここでずっと働こうと思わずに辞めてしまうことになる。そうさせないためには、従業員が将来に向けてこういうことをやってみたいという思いを会社としても理解してあげることが必要だと思います。弊社では人事査定の面談で従業員が3年後、5年後にどういう風な姿でいたいのか、どういう風な仕事をしたいのかの話聞いています。そして何の資格取得や勉強をしたいのかを共有して、それを実現できるように会社としてアシストをしていくというようなことを進めています。従業員の達成感や自己実現できるように注力しています。」

#### ○藤原氏

「先生に解説していただきながら、2社のお話を伺いました。改めて私が感じたのは、2社とも開発が企業経営としてのテーマでした。幸福な従業員がいて、お互い刺激し合うからこそ、良い製品が生まれていく。従業員の幸福度が高い、働きがいが高い会社は色々な仕組みや仕掛けを実践されていると感じたところです。前野先生、まとめをお願いします。」

#### ○前野氏

「2社とも素晴らしい事例をありがとうございました。カスタムさんは戸田社長の個性を生かして新しい取組を進められているのが面白かったですね。一方で、それと比べるとミヨシ電子さんは地味に聞こえたかもしれませんが、すごく堅実ですよ。働き方改革で働きがいの前に働きやすさにしっかりと取り組む。信頼関係が大事だ。従業員一人一人を見て、一人一人の4つの因子を固めて、次に進めるんだと。2社は異なるタイプの好事例でした。会社によって風土や伝統、雰囲気も違う中で、従業員が幸せになるためにどういう取組がフィットするかを会社ごとに考える必要があります。これからは従業員の幸せを大切にしながらウェルビーイングな経営を進めていきましょう。本日はありがとうございました。」

